

TRABAJO FIN DE GRADO

Director: Javier Gómez Martínez

Curso 2017/2018

## **TRAS LA FACHADA: PRÁCTICAS EN EL MAS**

### **BEHIND THE WALL: INTERNSHIP IN THE MAS**

IRENE REYERO CALERA

Septiembre 2018

Resumen:

El presente trabajo es una atípica memoria de prácticas. Con el fin de demostrar todo lo que he aprendido, tanto a lo largo de mis estudios como trabajando en el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria, este documento ofrece una visión comparativa y analítica entre el MAS y otras instituciones. Podemos ver desde su origen hasta la actualidad toda su evolución y su papel cultural. Una parte del escrito está dedicada a las labores que he desempeñado en el MAS, al igual que también hago alusión a otras que me habría gustado haber hecho. Al final se pueden encontrar unas propuestas de mejora para el MAS basadas en el efecto que está produciendo el Centro Botín y el ejemplo que se puede tomar del Museo de Bellas Artes de Bilbao.

Palabras clave: MAS, Museo de Bellas Artes de Bilbao, Centro Botín, Gestión.

Abstract:

This paperwork is an atypical Internship Diary. With the aim of demonstrating my learning outcomes, from both my studies and from working at the MAS | Modern and Contemporary Art Museum of Santander and Cantabria, this paper offers a comparison and analysis between the MAS and other institutions. Their full evolution and cultural role can be observed from the beginning to the present day. A part of this writing is committed to my tasks at the MAS as well as other tasks which I would have liked to have done. In the final part, I outline recommendations for improvement for the MAS based on the Botín Centre effect and the example that can be taken from the Bilbao Fine Arts Museum.

Keywords: MAS, Bilbao Fine Arts Museum, Botín Centre, Management.

## **ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO**

0. Resumen/abstract.....	2
1. Introducción.....	4
1.1. Objetivos y competencias.....	5
2. El nacimiento de los dos museos.....	6
2.1. Una misma idea, diferentes resultados.....	7
2.2. Historia y evolución.....	12
2.3. Gestión y memorias.....	16
3. Desde dentro: mi labor en el MAS.....	22
3.1. Lo que he aprendido.....	23
3.2. Lo que me hubiera gustado hacer.....	28
4. Propuestas de mejora.....	30
4.1. El panorama cultural santanderino.....	31
4.2. Aprender del Museo de Bellas Artes de Bilbao.....	35
5. Conclusiones.....	37
6. Índices de figuras, tablas, cuadros y gráficos.....	41
7. Bibliografía y fuentes.....	42
Apéndice 1.....	48
Apéndice 2.....	50

## 1. INTRODUCCIÓN

Al presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) lo he titulado “Tras la fachada: prácticas en el MAS” porque pretende ofrecer una mirada crítica y analizar el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria, así como cotejar éste con el Museo de Bellas Artes de Bilbao, a través de una historia comparativa del nacimiento y de la evolución de ambos museos. Se trata de una memoria de prácticas atípica puesto que, en un intento de ser original, he apostado por la visión crítica puesto que este trabajo debe recopilar todo lo que he aprendido a lo largo de la carrera, en el Grado de Historia, y más específicamente en la mención de Historia Aplicada. Profundizaré más en este aspecto en el siguiente apartado.

El origen de este trabajo se basa en las prácticas que realicé en el verano de 2017, de junio a julio, razón por la cual una parte está dedicada a mi labor en el MAS, donde trataré dos aspectos: lo que aprendí allí y lo que me hubiera gustado hacer. Por un lado, explicaré, dentro de los límites de lo posible, las labores que realicé; por otro lado, trataré los aspectos que he echado en falta durante mi estancia como alumna en prácticas. Hay que tener en cuenta que en esa época el museo estaba cerrado por reformas y aún sigue con las puertas cerradas, debido al desafortunado incendio.

Por último, antes de presentar las conclusiones de todo el escrito, he añadido al final unas propuestas de mejora, puesto que toda crítica debe ser constructiva. Por un lado, hago referencia al Centro Botín -siendo un gran centro de arte contemporáneo, aspirante a Guggenheim<sup>1</sup>- a la Casa Museo del Banco Santander y al Centro Asociado MNCARS-Archivo Lafuente puesto que suponen un cambio en el panorama cultural de Santander y un impacto para el MAS. También propongo resaltar los elementos por los que se debería aprender del Museo de Bellas Artes de Bilbao con el fin de mejorar, una serie de ideas que el MAS podría incorporar en su gestión para perfeccionarla y optimizar sus recursos con el fin de ofrecer un mejor servicio.

---

<sup>1</sup> MINDER, Raphael. “In Spain, Santander hopes a New Arts Center will reinvigorate the city”, *The New York Times* [en línea] (2017). [Consulta: 12 agosto 2018]. Disponible en: <https://nyti.ms/2MRBb6l>

### 1.1.OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

El Grado en Historia de la Universidad de Cantabria tiene como objetivo que los estudiantes desarrollemos una serie de competencias, tanto conceptuales como técnicas. Por eso, el TFG debe ser una muestra de que hemos adquirido dichas capacidades. En este caso en concreto, dado que realicé la Mención en Historia Aplicada, también debe contener una serie de competencias específicas.

En lo que respecta a mis objetivos personales dentro de la Mención en Historia Aplicada, he de añadir que me siento afortunada por haber tenido la oportunidad de realizar las prácticas en el museo para el Trabajo de Fin de Grado porque han enriquecido mi experiencia laboral, así como me han ayudado a poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la asignatura de Museología y Museografía.

Hay un documento<sup>2</sup> en el que aparecen todas las competencias generales comunes a todos los TFG, donde podemos encontrar, al examinarlas, todas las habilidades que hemos tenido que desarrollar a lo largo de la carrera, no solo para la elaboración de este trabajo. Desde el primer año se nos ha inculcado tanto la importancia de ser críticos y objetivos, como la de prestar especial atención a la bibliografía y a las fuentes que usamos. Por supuesto, no hay espacio para el plagio. La mayoría de los trabajos se componían de investigación, razonamiento y análisis, así como de organizar y gestionar la información para elaborar el trabajo final con tus propias conclusiones.

El uso de la tecnología y el conocimiento de otro idioma extranjero (inglés), hoy en día son competencias básicas, pero debemos orientarlas a su aplicación en nuestra disciplina. Todo historiador debe estar capacitado para la divulgación de conocimientos históricos, puesto que no es más que exponer aquello que ha aprendido, y para relacionar el momento presente con el pasado, puesto que el presente no es más que el fruto de la semilla del pasado y su evolución.

---

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. 2017. Santander: Universidad de Cantabria. Facultad de Filosofía y Letras, Estudios de Grado, Grado en Historia, Trabajo Fin de Grado, Competencias por menciones. [Consulta: 12-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nLKdqJ>

## 2. EL NACIMIENTO DE LOS DOS MUSEOS

Este apartado se titula así porque voy a contraponer el nacimiento del MAS y del Museo de Bellas Artes de Bilbao. A lo largo de las siguientes páginas podremos ver una historia comparada de estas instituciones: desde el origen, pasando por su evolución, hasta llegar al momento actual de escritura de este trabajo.

Sin adentrarnos en los antecedentes más lejanos, cabe destacar el origen de los museos de Bellas Artes en las provincias como fruto del liberalismo burgués y de la política cultural (heredada de la Ilustración) y financiera llevada a cabo durante el gobierno de María Cristina. El punto clave se da en 1836 con la desamortización de Mendizábal, el ministro de Hacienda, quien -según Bolaños- “decreta la disolución de monasterios, conventos, y todos los establecimientos eclesiásticos, y la salida a venta pública de sus propiedades muebles e inmuebles, nombrándose acto seguido una junta incautadora de los bienes eclesiales.”

En este entramado descrito tenemos el origen de los museos provinciales de bellas artes, puesto que en cada provincia se creó una junta de cinco personas -que supiesen de literatura, ciencias y artes- encargada de acudir a examinar los bienes eclesiásticos -que ya no pertenecían a la Iglesia- para quedarse con aquellos que fuesen valiosos, hacer un inventario y ponerlos a subasta pública, las obras estarían en un edificio que fuese biblioteca y museo. A pesar de esta buena iniciativa, el Estado no se preocupaba más por estos espacios culturales, tendríamos que esperar hasta 1931<sup>3</sup> -la Segunda República- para acabar con este vacío legal en lo que respecta al patrimonio artístico y cultural.<sup>4</sup>

En este contexto es donde nacen nuestros museos provinciales, pero a continuación veremos las particularidades que atañen a Santander y a Bilbao en particular.

---

<sup>3</sup> Artículo 45: “Toda la riqueza artística e histórica del país, sea quien fuere su dueño, constituye tesoro cultural de la Nación y estará bajo la salvaguardia del Estado, que podrá prohibir su exportación y enajenación y decretar las expropiaciones legales que estimare oportunas para su defensa. El Estado organizará un registro de la riqueza artística e histórica, asegurará su celosa custodia y atenderá a su perfecta conservación. El Estado protegerá también los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico.” ESPAÑA. Constitución de la República Española, 1931. Congreso de los Diputados. 2018. Madrid: Congreso de los Diputados, Historia y Normas, Constituciones Españolas 1812-1978, Constitución de 1931. [Consulta: 24-08-2018] Disponible en: <https://bit.ly/1jEya86>

<sup>4</sup> BOLAÑOS, M. 1997. *Historia de los museos en España*. Gijón: Ediciones Trea, pp. 187-203.

## 2.1. UNA MISMA IDEA, DIFERENTES RESULTADOS

He elaborado una tabla<sup>5</sup> que tiene como objetivo observar con una mayor facilidad la comparación de los datos entre el MAS y el Museo de Bellas Artes de Bilbao. Así, podemos ver con más claridad cómo tienen un nacimiento muy próximo, no solo en distancia física - ya que pertenecen a comunidades autónomas vecinas- sino temporal, siendo el santanderino un año más joven en su creación. Ambos fueron apenas unas salas en edificios compartidos antes de poder independizarse y crear sus propios espacios.

En lo que respecta a sus orígenes, la creación del museo de Santander fue impulsada por la Comisión Provincial de Monumentos de Santander, así como por la sección en Santander de la Real Sociedad Española de Historia Natural, finalmente la idea se materializaría gracias al alcalde de Santander: Luis Martínez Fernández. Por su parte, la formación del museo de Bilbao se vería impulsada por asociaciones filantrópicas, amantes del arte conscientes del importante papel que tiene la cultura para el desarrollo, y su visión se materializaría, siendo los responsables de la realización el alcalde y el presidente de la Diputación.

Ambas instituciones han tenido varios cambios de nomenclatura como símbolo de las épocas de cambio que estaban viviendo y que se pudiese ver representado el contenido de sus colecciones. En este aspecto encontramos el de Santander un poco más difuso debido a sus comienzos generalistas.

En el campo de la dirección y la gestión podemos observar que en Santander entre 1983 y 1990 no fueron muy estables, pero que ese período terminaría con la llegada de Salvador -un nombre muy apropiado para la situación- Carretero a la dirección, donde se mantiene actualmente. En el caso de Bilbao el escenario es un poco distinto ya que la dirección de los museos estaba dividida entre las dos instituciones hasta que se produjo su unión. Si nos centramos en los últimos años, en el período en el que el MAS no ha cambiado de director, el museo bilbaíno ha contado con tres directores diferentes, siendo Miguel Zugaza el actual, pero que ya había estado ostentando el cargo previamente. Esto supone revitalizar la organización porque aporta innovación, cambio, una suerte de democracia artística.

---

<sup>5</sup> Apéndice 1, página 48.

Si nos fijamos en los espacios de los dos museos podemos ver claras diferencias, tanto en el mundo virtual como en el físico. Sin adentrarnos en los espacios privados de gestión del museo -oficinas, Conservación y Restauración- podemos observar en la tabla que ambas instituciones son muy distintas. Cabe mencionar aquí la gratuidad en la entrada al museo santanderino y el pago pertinente -salvo excepciones- para la visita del vasco. Aquí llegamos a uno de los grandes abismos que separa a ambas instituciones, mientras que el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria es una entidad pública, el Museo de Bellas Artes de Bilbao está regido por el Patronato de la Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y el Gobierno Vasco, éstas son las instituciones propietarias del museo (desde 1991) y además tiene varios patronos privados -que podemos ver en la página web<sup>6</sup>-, es una entidad mixta. Lo que podemos deducir de aquí es la obviedad de que más allá de las ambiciones culturales también está el factor negocio y que gracias a eso, el museo de Bilbao dispone de un gran capital para administrar e invertir tanto en arte como en la gestión del museo; en cambio, el MAS, al carecer de este tipo de Patronato no cuenta con la misma ventaja.

Enlazado al punto anterior podemos observar las páginas web de ambos museos donde encontramos que la de Santander es más sobria, simple y desactualizada; mientras que la de Bilbao cuenta con numerosos enlaces y accesos en línea al material artístico, así como a bibliografía -disponiendo de biblioteca física también-. A pesar de esto, a nivel de “transparencia” tenemos más accesibles los datos de Santander que en Bilbao, remontándose la primera a 1999 y la segunda tan solo a 2014, aunque bien es cierto que hay una laguna de 2010 a 2016, como ya explicaré en el apartado correspondiente a las memorias.

A continuación, vamos a ver una tabla comparativa y un gráfico, con datos extraídos de la *Fundación Compromiso y Transparencia*. En 2016, María Fernández Sabau y Javier Martín Cavanna realizaron un *informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo*, denominado “A través del espejo”. Se analizan varios ítems en él para determinar la transparencia -que veremos en la tabla comparativa-.

---

<sup>6</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Programa Corporativo. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MAnuwX>



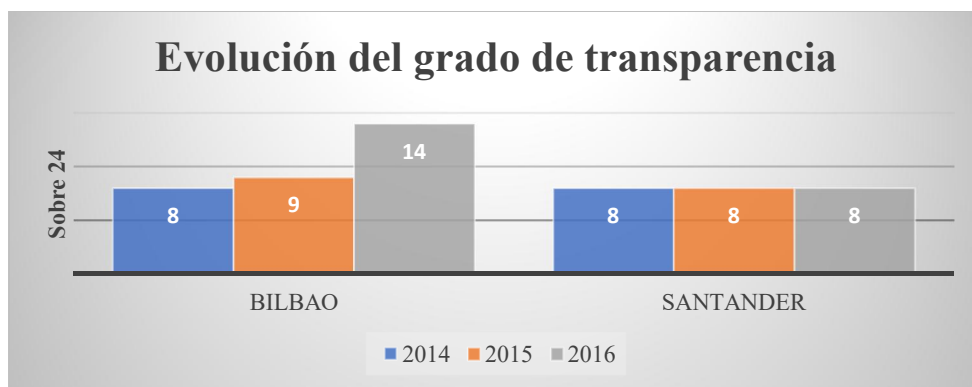
2.1. Tabla comparativa de los indicadores de transparencia. (Fuente: elaboración propia. )

INDICADORES	SANTANDER	BILBAO
Misión		
Estrategia		
Actividades		
Educación		
Gestión de fondos		
Director/a		
Departamentos		
Organigrama		
Políticas		
Adquisiciones		
Órgano de gobierno		
Perfil		
Cargo		
Código		
Reuniones		
Presupuesto		
Estados financieros		
Memoria		
Auditoría		
Ingresos		
Gastos		
Resultados		
Cumplimiento presupuesto		
Visitas		

En la tabla observamos los ítems analizados, apreciando en color verde los que cumplen y en color rojo los que no han logrado alcanzar. Para una información más detallada se puede descargar el informe -se analizaron 60 museos- en su página web y ahí se puede encontrar

de manera más detallada la explicación de cada uno de los elementos que analizan, así como las conclusiones obtenidas de su estudio, tanto el Museo de Bellas Artes de Bilbao<sup>7</sup> como el MAS<sup>8</sup> pertenecen al grupo de los translúcidos. En el gráfico podemos ver que la transparencia ha aumentado en el museo de Bilbao, mientras que en el de Santander se mantiene estable, aunque hasta el momento presente no he conseguido encontrar en la página web los datos pertinentes a los años 2014 y 2015, que “no están”.

2.2. Gráfico: Evolución del grado de transparencia. (Fuente: elaboración propia.)



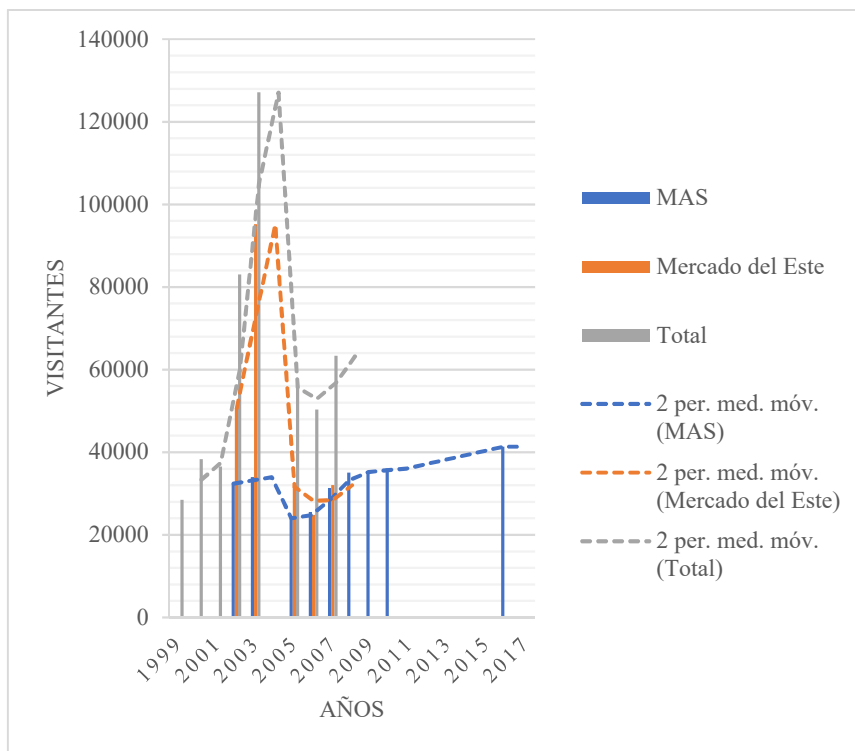
En la página siguiente podremos ver unos gráficos realizados con la información extraída de las Memorias de la actividad de los museos. En primer lugar, nos encontramos con el MAS, en él podremos distinguir entre los visitantes totales (gris), los visitantes del MAS (azul) y los visitantes del Mercado del Este (naranja), espacio que pudo gestionar durante unos años. También podemos observar las líneas de tendencia donde podemos apreciar el increíble incremento de público en total en 2003, mientras que a partir de ahí desciende y se produce un altibajo en 2006. A partir de 2007 dejaron de tener el espacio del Mercado del Este puesto que sería el futuro Museo de Arqueología y Prehistoria de Cantabria (MUPAC). Al perder esta sala los visitantes se reducen a la mitad, el único público que acude al museo.

Por el contrario, en Bilbao podemos ver la abrumadora cantidad de visitantes que se ha incrementado en más de 10000 en menos de cinco años. Sería interesante poder analizar

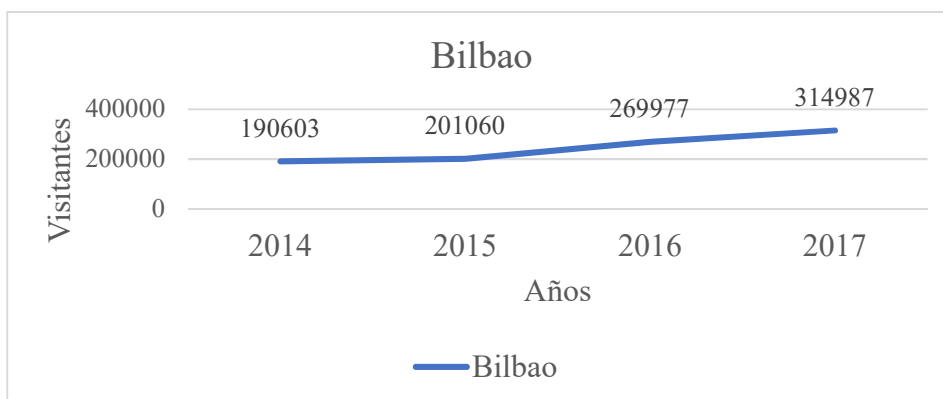
<sup>7</sup> FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA. 2018. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia, Rankings de transparencia, Museos, Museo de Bellas Artes de Bilbao. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2o9o31W>

<sup>8</sup> FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA. 2018. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia, Rankings de transparencia, Museos, Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MyiRn4>

también el cambio desde la aparición del Bono Artean en 1998, puesto que al promocionarse la entrada conjunta con el Museo Guggenheim de seguro ayudó a ampliar el público.<sup>9</sup>



2.3. Gráfico de visitantes en Santander. (Fuente: elaboración propia. )



2.4. Gráfico de visitantes en Bilbao. (Fuente: elaboración propia. )

<sup>9</sup> MUSEO GUGGENHEIM BILBAO CORPORATIVO. 2018. Bilbao: Museo Guggenheim Bilbao, Historia. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2BNlkoK>

## 2.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN

En primer lugar, destaca la importancia del MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria por haber sido el primero que se crea en la ciudad de Santander. Encontramos su origen en el año 1907, aunque no se inauguraría oficialmente hasta un año después. Su creador fue don Luis Martínez Fernández, el alcalde de Santander. Cabe destacar que en una de las fuentes que he utilizado se hace referencia a la dificultad para poder recabar información sobre el nacimiento de este museo debido a la pérdida de documentación y de objetos por el gran expolio que tuvo lugar desde 1920 hasta finales de los años 80. Los depósitos que se realizaron, así como el factor temporal y el humano han entorpecido la investigación. Sin embargo, podemos apreciar que el nacimiento del museo no se diferencia mucho de los otros que se crearon en el siglo XIX -que he explicado en la introducción de este apartado-.<sup>10</sup>

En el siglo XIX fue impulsada su creación por la Comisión Provincial de Monumentos de Santander y por la sección en Santander de la Real Sociedad Española de Historia Natural. La decisión de abrir el museo se tomaría en 1907 pero no se abriría oficialmente hasta el 6 de febrero de 1908. En ese momento, se encontraba en el Ayuntamiento y estaba formado por donaciones que conformaban distintos ámbitos: Prehistoria, Arqueología, Historia Natural y Etnografía y Pintura.

Tendríamos que esperar hasta 1925 para que el museo se inaugurase en su actual localización en el número 6 de la calle Rubio, edificio que se suponía que iba a ser la Biblioteca Municipal, por lo que no estaba destinado a una función museológica, hecho que ha causado que el edificio presentase diversas dificultades técnicas y requiera numerosas obras de acondicionamiento y mejora, también debidas a la antigüedad del inmueble<sup>11</sup>.

Por su parte, en el nacimiento del Museo de Bellas Artes de Bilbao un factor que hay que tener en cuenta es la Historia de España, el contexto histórico y cultural en el que nace:

---

<sup>10</sup> PÉREZ CALZADO, Á. 1987. *Origen y desarrollo del Museo Municipal de Santander: (1907-1948)*. Santander: Ayuntamiento, Museo Municipal de Bellas Artes, pp. 9-10.

<sup>11</sup> Un factor caro como podemos ver si consultamos las Memorias del Museo y sus presupuestos. MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nM7IjI>

inestabilidad política, causada por las guerras civiles. Esto conlleva que se dificulte el proceso de modernización política, económica y cultural en España.<sup>12</sup> Es en este marco donde ubicamos su nacimiento el 5 de octubre de 1908 como una institución cultural compartida entre la Diputación de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao, pero nacida gracias al impulso de organizaciones de carácter filantrópico y cultural que definían a la sociedad burguesa que estaba emergiendo desde mediados del siglo XIX -debido a su despegue económico-, aquí radica su principal diferencia frente al museo santanderino. El círculo social privado ha sido de vital importancia para el nacimiento del museo, pues gracias a él pudo desarrollarse y crear sus colecciones. Fue fundamental el papel del grupo de las personas cultas que amaban las Bellas Artes y que, siendo coleccionistas, dieron las obras para empezar la colección del museo. Otro factor que hay que tener en cuenta en el origen del museo es el rol de los artistas vascos -o artistas que trabajaban en ese territorio- ya que fueron quienes suministraron al museo con sus propias obras, creando así el origen de la colección de arte vasco, uno de los rasgos distintivos de esta institución. Tanto es así que el primer director del museo fue Manuel Losada -pintor bilbaíno- y uno de los protagonistas que hizo posible que el museo saliera adelante y abriera finalmente al público en 1914.

En lo que respecta a la ubicación, el museo estaba en el interior del edificio que fue el antiguo Hospital Civil -barrio Atxuri, en frente de la iglesia de San Antón-, teniendo tres estancias de la Escuela de Artes y Oficios, que estaba ocupando el edificio. La decisión de desplazar el museo a un nuevo entorno no fue solamente tomada a causa del espacio, también debido a la necesidad de tranquilidad, la cual era esquivada en un edificio compartido. Se creó una Comisión en 1920 para decidir sobre los proyectos para construir un nuevo edificio, pero no se aprobó. Tendríamos que esperar hasta 1939 para que se aprobara el nuevo emplazamiento, con un entorno digno acorde a la naturaleza del museo.

En 1924 se creó el Museo de Arte Moderno de Bilbao, ocupando algunas salas del edificio que constituía la Biblioteca de la Diputación de Bizkaia -propuesta hecha por Lorenzo Hurtado de Saracho, diputado<sup>13</sup>-. A su cargo, se puso como director a otro pintor

<sup>12</sup> VV.AA. 1999. *Museo de Bellas Artes de Bilbao: maestros antiguos y modernos*. Bilbao: Fundación BBK, pp. 8-47.

<sup>13</sup> GOBIERNO VASCO – Departamento de Cultura. 1995. *Museoak = Museos: Euskadi*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, pp. 69-76.

vasco, Aurelio Arteta. Aún tenemos que esperar hasta el 17 de junio de 1945 cuando se inauguraría el nuevo edificio que reuniría las piezas antiguas y modernas de arte y se denominaría Museo de Bellas Artes de Bilbao. Con el nuevo crecimiento de la colección se hizo necesaria una nueva ampliación, así que Lorenzo Hurtado de Saracho propuso la creación de un nuevo edificio, para las obras de arte contemporáneo, que estuviese unido al antiguo. Crisanto Lasterra era el director del museo el 28 de septiembre de 1970, el día que se inauguró la nueva instalación y que daría lugar a la fusión entre ambos museos y que el Museo de Bellas Artes y Arte Moderno de Bilbao pasara a convertirse en lo que actualmente es el Museo de Bellas Artes de Bilbao en el Parque de doña Casilda Iturriza de Bilbao.<sup>14</sup> Sin embargo, en 2001 tendría lugar una nueva reforma que daría lugar al museo que hoy conocemos<sup>15</sup>, aunque ahora mismo se están llevando a cabo más reformas<sup>16</sup> que están previsto que terminen para la celebración del 110 aniversario del museo<sup>17</sup>-que ya se puede disfrutar con la exposición “110 Años 110 Obras (09/05/18-17/09/18)”<sup>18</sup>.-.

En contraste con esta evolución lineal y artística que se produce en el Museo de Bellas Artes de Bilbao nos encontramos con una historia y evolución accidentadas en lo que concierne al MAS. En 1941, tras haberse especializado, cambia su nombre a Museo Municipal de Pinturas, las piezas pertenecientes a las otras categorías, antes mencionadas, tienen como destino otros museos adaptados a la temática específica. Entre 1947 y 1948 se produce una reorganización de la mano de José Simón Cabarga, responsable del museo, pasa a ser una pinacoteca y se inaugura el 3 de noviembre de 1947. También se creó el Patronato Municipal de Pinturas; se aumentó el edificio y se redistribuyeron los Fondos. En 1958 se cambia otra vez la nomenclatura y pasa a denominarse Museo de Bellas Artes de Santander (MBAS). El espacio actual, al menos el que hemos conocido hasta ahora, se configuró a

<sup>14</sup> BENGOCHEA, J. 1978. *Museo de Bellas Artes, Bilbao*. Bilbao: La Gran Enciclopedia Vasca, D. L., pp. 11-22.

<sup>15</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Historia. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/1LqtJNQ>

<sup>16</sup> Para más información acerca de los cambios que se están realizando: ARQUILECTURA. 2018. Reformas en el Museo de Bellas Artes, de Bilbao. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2o8kj0z>

<sup>17</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Información práctica, Horarios y precios. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/1CkshHP>

<sup>18</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Exposiciones, Actuales, 110 Años 110 Obras. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Hu7aac>

finales de los años 70 bajo el mando del director Fernando Zamanillo.<sup>19</sup> La institución evoluciona hasta que él dimite en 1983.

En 1984 queda desierta la plaza que convocó el Ayuntamiento de Santander para dirigir el Museo. Esto abre una nueva y convulsa etapa para el Museo, que desde 1983 hasta comienzos de 1990 pasaría a estar gestionado por varias personas con cargos políticos, más que profesionales del ámbito, salvo alguna excepción: Carmen Carrión Bolívar (concejala-delegada del museo, 1983-1986, posteriormente contratada); Concepción García de la Torre (conservadora profesional, 1985); Gonzalo Román (pintor), con la ayuda de Juan Suengas; por último, Jesús Goya, asesor de la alcaldía (hasta 1990).

En 1989 el Ayuntamiento de Santander volvería a convocar la plaza que no se ocupó en 1984 y en esta ocasión la ocuparía Salvador Carretero Rebés, quien aún conserva su plaza como director del Museo. Con él se abre un nuevo período, a partir de 1990 podemos observar un cambio total en la gestión, una renovación museológica y museográfica, normalización y actualización, se abren las fronteras locales y regionales llegando a alcanzar el ámbito nacional e internacional. También se realizan reformas en el edificio, poco a poco, sin cerrarlo y con el fin de mejorarlo y hacerlo más accesible y moderno, se cambian los criterios de la colección (que se cataloga, se hace inventariado y se ordena), se amplía el personal, se crean nuevos servicios... En los últimos diez años del siglo XX se hace una puesta a punto del museo, acorde con los nuevos tiempos. Entre 2009 y 2010 pide una subvención -que consigue- al Gobierno de Cantabria para el diseño del espacio web. Toda esta evolución producida hace posible que en 2011 se origine el último cambio de nomenclatura MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria con base en el Proyecto Museográfico del MAS (PMMAS2013), cuyo esquema se puede consultar en la página web.<sup>20</sup> Aunque el cambio de nombre no fue celebrado por todos, según el informe de Javier Díaz, puesto que habría causado “una gran sorpresa en el mundo del arte y la cultura de la ciudad y la región”. Esto es debido a que lo habitual es construir los espacios relacionados con el arte contemporáneo de forma separada a los museos de

---

<sup>19</sup> CARRETERO REBÉS, S. 1993. *Guía del Museo de Bellas Artes de Santander*. Santander: Museo de Bellas Artes de Santander, pp. 9-14.

<sup>20</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: MAS. Pasado, presente y futuro. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MpqcVG>



bellas artes; también porque no hubo Patronato o Comité Asesor que participara en este cambio de nomenclatura.<sup>21</sup> El propio informe de Javier Díaz no dejaría indiferente a nadie y crearía un debate en torno al ámbito cultural en Santander.<sup>22</sup>

### 2.3. GESTIÓN Y MEMORIAS

Si acudimos a la página web del MAS podemos encontrar que el Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria establece sus objetivos y se describe a sí mismo como “una entidad pública permanente de titularidad municipal (Ayuntamiento de Santander), sin fines de lucro, al servicio de la sociedad, abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde su patrimonio artístico y cultural con fines de estudio, conocimiento, educación, comunicación y recreo.”<sup>23</sup>

Debido a la “Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia acceso a la información pública y buen gobierno”<sup>24</sup> podemos encontrar en muchos organismos públicos información acerca de la gestión de las instituciones. En el caso del MAS vemos en su página web que “La Transparencia y el Compromiso son dos conceptos que el MAS trabaja por cuidar”<sup>25</sup> por lo que podemos acceder a las memorias del museo para saber la información relevante acerca de la institución. Aunque se afirma en la página que se puede acceder a las memorias desde 1998 -el documento está mal subido y es 1999, otra vez- es remarcable el hecho de que hay una laguna, entre 2010 y 2016, de la que desconozco el motivo. A pesar de haber solicitado los documentos respectivos a esos años que faltan, se me ha contestado que “esos

<sup>21</sup> DÍAZ LÓPEZ, J. 2014. *Elementos para un diagnóstico del Sistema Cultural de la ciudad de Santander*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria, p. 90.

<sup>22</sup> VV.AA. 2013. El diagnóstico sobre Santander y la cultura, elaborado por el sociólogo Javier Díaz; las perspectivas derivadas de la creación del Centro Botín; el 'anillo cultural' y el nuevo modelo urbano son el objetivo de esta ventana que abre EL DIARIO a la reflexión y la discusión. *El Diario Montañés*. [Consulta: 12-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MXERng>

<sup>23</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: MAS. Definición. Objetivos. Estrategia. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MpgcVG>

<sup>24</sup> “Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno tiene por objeto ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento.” ESPAÑA, BOE, *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/22dELtp>

<sup>25</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nM7Ijl>



[documentos] no están así que siento no poder ayudarte”. Debido a este suceso me limitaré a comentar los datos que están accesibles.

Las memorias entre 1999 y 2010 tienen más o menos la misma estructura ya que la Memoria forma parte de la revista *Trasdós* a la que se puede acceder online<sup>26</sup>, aunque en la biblioteca virtual -Issuu- solo podemos encontrar los números 10 (año 2008), 11 (2009) y 12 (2011), también podemos acceder a las “Normas y colaboradores” -documento publicado el 24 de septiembre de 2013-. Si volvemos a la página específica de las memorias nos encontramos con que la de 1998 y la de 2004 no aparecen, puesto que en su lugar se han subido -por error- los documentos del año posterior.

Tomando como ejemplo las últimas memorias que han sido publicadas online tenemos en primer lugar las memorias de 2009 y 2010<sup>27</sup>, subidas de forma conjunta y que comparten la misma estructura -al igual que las de años anteriores-:

“Introducción. I. Personal. II. Investigación y Ensayo (Catalogación-Documentación). III. Exposiciones Temporales. IV. Publicaciones. V. Ingreso de Obras Artísticas. VI. Préstamos de Obras de Arte del Museo [Relaciones Institucionales] VII. Depósitos al MAS. VIII. Restauración de Obras del MAS/Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. IX. Visitas. X. Otras Actividades Complementarias. XI. Presupuesto. XII. Benefactores.”

En general, podemos ver estos apartados bastante desarrollados, a diferencia de las memorias de 2016-2017 donde encontramos la información presentada de manera más sintética. En el índice de las memorias no aparecía el número VIII, pero se puede encontrar desarrollado en el interior de la publicación. Un detalle que me ha llamado la atención es que podemos ver los cambios de nomenclatura. En la memoria de 2008<sup>28</sup>, vemos que en el número VII aparece “Museo de Bellas Artes de Santander”, mientras que en las de 2009-

<sup>26</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: Ediciones. Trasdós online. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nQPeyu>

<sup>27</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memorias 2009-2010. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MG7o3Q>

<sup>28</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memoria 2008. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Pj8ilk>

2010 aparece “MAS/Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria”, aunque el cambio de nomenclatura no sería oficial hasta 2011. Las memorias de 2016<sup>29</sup> y 2017<sup>30</sup> siguen el mismo esquema:

“I. Misión, Estrategia y Política. II. Órgano de Gobierno. III. Organigrama MAS. IV. Colección. V. Exposiciones. VI. Actividades. VII. Publicaciones. VIII. Información económica. IX. Visitas. X. Benefactores. XI. Observaciones.”

Sin embargo, la de 2017 presenta una novedad que no había en la anterior, se le añade la “Comisión Asesora” y también es más breve que la de 2016 debido al cierre -al público- del museo. En la memoria de 2016 podemos ver una referencia a las “reformas de accesibilidad” que conllevaba que se estuviesen realizando trabajos de preparación -desde 2015- y que finalmente conducirían a la gran reforma para instalar el ascensor-montacargas en 2017, entre otras, con el fin de mejorar el edificio. Las obras empezaron en marzo de 2017 y para tal fin se cerró el museo con la esperanza de su reapertura para después de ese verano<sup>31</sup>. Sin embargo, el museo no reabrió y sufrió un desafortunado incidente en la madrugada del 20 de noviembre de 2017: el incendio, del que hoy en día se desconocen las causas -no voy a entrar en *amarillismo* o realizar una tarea que no me corresponde- pero sabemos su resultado: una biblioteca perdida, además de cuatro obras de arte<sup>32</sup>. Actualmente se encuentra a la espera de rehabilitación.<sup>33</sup>

Por su parte, el Museo de Bellas Artes de Bilbao, jurídicamente, ha tenido tres períodos: en primer lugar, en su origen estaba administrado por la Junta de Patronato; en segundo lugar, era una Sociedad Anónima dirigida por un consejo de administración desde 1987<sup>34</sup>; y

<sup>29</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memoria 2016. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wdGxCc>

<sup>30</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memoria 2017. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Bk67ex>

<sup>31</sup> MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: Noticias, Cerrado por reformas. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2NhhXrf>

<sup>32</sup> BALBONA, G. y MARTÍNEZ, D. “La biblioteca que pudo ser”, *El Diario Montañés* [en línea] (2017) [Consulta: 25 agosto 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2MvZyuG>

<sup>33</sup> EUROPA PRESS. “Comienzan los trámites para redactar el proyecto de rehabilitación del MAS”, *Europa Press* [en línea] (2018) [Consulta: 25 agosto 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2MN1yxH>

<sup>34</sup> VIAR OLLOQUI, J. 2008. “El Museo de Bellas Artes de Bilbao: primer centenario”. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 4, pp. 146-153. [Consulta: 12/08/2018]. ISSN 1698-1065. Disponible en: <https://bit.ly/2oghFpX>

en tercer y último lugar, en la actualidad -a diferencia del MAS-, el Patronato está regido por la Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y el Gobierno Vasco - instituciones propietarias que formaron en diciembre de 2000 la Fundación Museo de Bellas Artes de Bilbao-, además de otros patronos privados<sup>35</sup>.

Si exploramos la página web podemos encontrar un apartado -creado en 2017- dedicado al “Compromiso de transparencia”, donde podemos encontrar toda la información relevante en lo que respecta a “finances fundacionales y objetivos; equipo; planes y programas; plan de igualdad; licitaciones; información económica; y calidad de servicio”<sup>36</sup>, con diverso material descargable.

En “planes y programas” podemos acceder a los dos últimos planes de actuación (2017 y 2018), donde podemos encontrar más detalles acerca de las reformas que se están llevando a cabo -y que he mencionado anteriormente-, así como diversos datos de índole económica y relativos a la gestión del museo.<sup>37</sup> También hay un documento relativo al “Plan de igualdad” escrito en euskera y en castellano.<sup>38</sup>

En lo que respecta a la “calidad de servicio” podemos encontrar dos informes (2017 y 2016). Ambos son dos documentos que en su interior tienen información muy detallada acerca de los visitantes del museo, así como un resumen de la gestión de calidad de los visitantes: reclamaciones y sugerencias -que aumentaron el último año-; peticiones de información en la página web -he realizado una y no he obtenido más que una respuesta automática de que han recibido mi consulta- y encuestas de satisfacción de los ciclos de conferencias -de las que no aparece nada en el mencionado documento-.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Programa Corporativo. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MAnuwX>

<sup>36</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2LnTAX3>

<sup>37</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Planes y programas. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Mv9jcg>

<sup>38</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Plan de igualdad. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2BMDfMa>

<sup>39</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Calidad de servicio. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2BN5AIH>

Por último, en el apartado de “información económica” podemos localizar las “Cuentas anuales y Memoria”, los “presupuestos” y “otros indicadores”<sup>40</sup>. En el último solo tenemos un documento que es de 2017: “Listado de acuerdos y subvenciones con administraciones públicas y remuneración anual de altos cargos y compensaciones por dejar el cargo”. Podemos ver el listado que mencionan y en lo que respecta a las remuneraciones nos remite a las cuentas anuales<sup>41</sup>.

En el caso de los presupuestos tenemos para 2017 un resumen de los recursos económicos, los recursos humanos y de los beneficiarios o usuarios de la actividad, en formato tabla, muy sintetizado<sup>42</sup>. Por el contrario, si abrimos el documento referente al 2018 -no hay más años- nos encontramos de nuevo con el “Plan de acción” que ya hemos comentado previamente<sup>43</sup>.

Por último, en las “Cuentas anuales y Memoria” podemos distinguir entre dos grupos: 2014 y 2015, 2016 y 2017. No aparece más información acerca de los años anteriores, la he solicitado a través de su sistema de consultas, sin éxito. Diferencio los documentos en dos grupos por su formato:

En el grupo de 2014 y 2015 los documentos son resúmenes de las cuentas anuales donde no encontramos diferencias estructurales entre ambos y podemos acceder a la información económica de forma rápida y sencilla. En la siguiente página se puede ver como ejemplo el índice del año 2015:

---

<sup>40</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2P6zzGR>

<sup>41</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Otros indicadores 2017. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wctXDR>

<sup>42</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Presupuestos 2017. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PANCfN>

<sup>43</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Presupuestos 2018. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2LpjZnC>

RESUMEN DE CUENTAS ANUALES 2015	
FUNDACIÓN MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO	
	PÁG.
INFORME DE AUDITORÍA	1
BALANCE DE SITUACIÓN	3
CUENTA DE RESULTADOS	5
LIQUIDACIÓN DE PRESUPUESTO	6
1- Recursos económicos empleados en la actividad	6
2- Objetivos indicadores de la actividad	7
3- Recursos económicos obtenidos por la entidad	7
RECURSOS HUMANOS	8
BENEFICIARIOS O USUARIOS DE LA ACTIVIDAD	8
PERIODO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	9

#### 2.5. Resumen de cuentas anuales 2015. Fundación Museo de Bellas Artes de Bilbao

Por el contrario, el grupo de 2016<sup>44</sup> y 2017<sup>45</sup> con documentos pdf de 214 y 223 páginas, respectivamente, se dividen entre las Cuentas anuales y la Memoria de actividades, aunque previamente aparece información sobre el Patronato, el balance y la cuenta de resultados. Sobra decir que tienen un alto nivel de detalle, aunque lo es aún más el del año 2017 que el del 2016, incluyendo dos anexos en lugar de uno, pero con algún subapartado menos que en 2016. Debido a su extensión no puedo incluir esos índices, ya que me ocuparían seis páginas del presente trabajo -doce si decidiese incluir ambos años para hacer una comparación exhaustiva de las diferencias-, pero se pueden consultar en las fuentes.

Además de tener una versión detallada y extendida de cada movimiento económico, cuentan con numerosos gráficos ilustrativos de los datos obtenidos a lo largo del año, así como un análisis explicativo de ellos, lo que facilita su comprensión. También se puede ver una comparación entre los datos recabados ese año en comparación con el anterior, para poder comprobar si ha habido una progresión o, por el contrario, un decrecimiento.

<sup>44</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Cuentas anuales y Memoria 2016. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PxKxWS>

<sup>45</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Cuentas anuales y Memoria 2017. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Lrcuw9>

En cuanto a las novedades en el Museo cabe destacar su nuevo horario de verano, según el que abre todos los días de la semana, además de tener un período de gratuidad en las dos últimas horas del día<sup>46</sup>. También se informa al público acerca del proceso de reforma museográfica que se está llevando a cabo, lo que supondrá unos períodos de cierre al público con el fin de facilitar las obras<sup>47</sup>. También es de especial relevancia para los jóvenes menores de 25 años el hecho de que ya no tienen que pagar entrada. Esta medida se ha tomado para fomentar la educación y esperando que los jóvenes tengan así un fácil acceso al ocio cultural<sup>48</sup>.

### 3. DESDE DENTRO: MI LABOR EN EL MAS

En este apartado me voy a centrar en lo que estrictamente compete a mis prácticas, a mi paso por el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria, distinguiendo entre dos partes: lo que he aprendido y lo que me hubiera gustado hacer.

En la parte en la que explico lo que he aprendido no puedo relatar todo lo que he hecho por el acuerdo de confidencialidad<sup>49</sup>, además, el mismo director me dijo -y recientemente he confirmado que sigue vigente en la actualidad- que no podía hablar con nadie del artista con el que estuve trabajando puesto que era un “secreto” de las nuevas exposiciones que habría cuando se inaugurase el museo. Si no hubiese sufrido el desafortunado incendio, el museo estaría abierto y entonces podría haber centrado mi Trabajo de Fin de Grado en lo que allí hice, en la exposición en la que estuve trabajando.

En la segunda parte me centro en lo que me hubiera gustado hacer, ya que de haber estado abierto el museo -durante mis prácticas- la situación habría sido distinta. Aquí explico otras cosas que me habría gustado aprender y que podría haber hecho -enlazadas con las

---

<sup>46</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Información práctica, Horarios y precios. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/1CkshHP>

<sup>47</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Actualidad, JUNIO 2018, El museo abrirá todos los días en verano. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PAouPn>

<sup>48</sup> MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Actualidad, JUNIO 2018, Nueva entrada joven. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PApSBz>

<sup>49</sup> “2. G) Guardar confidencialidad en relación con la información interna de la entidad colaboradora y guardar secreto profesional sobre sus actividades, durante su estancia y finalizada ésta.” Derechos y deberes de los estudiantes en prácticas (RD 592/2014, del 11 de julio).



labores que ya he realizado-, que habrían complementado mi formación académica y profesional en el campo museográfico, así como reflexiones que me han ido surgiendo.

Quiero aclarar que en ningún caso me estoy quejando, me limito a comentar los hechos. Se me ofreció otro destino y elegí este museo porque me gustaba, además de por cercanía, lo había visitado varias veces y tenía ganas de trabajar con ellos, entender mejor cómo funciona un museo desde dentro. Salvador Carretero, el director, me avisó de que el museo estaría cerrado y que el tipo de trabajo sería distinto -que si estuviera abierto-, pero que de todas formas podría aprender mucho, así que me animé a seguir adelante con mi idea.

Sin lugar a duda ha sido una experiencia muy enriquecedora para completar mis estudios y para acercarme al mundo profesional. Me siento agradecida por haber tenido esta oportunidad y haber podido colaborar con esta centenaria institución, en el primer museo de Santander, un lugar con mucha historia.

### **3.1. LO QUE HE APRENDIDO**

Como ya adelantaba en la parte introductoria, aquí me voy a centrar en la experiencia que he vivido en el museo, en las tareas que he llevado a cabo y lo que han supuesto para mi formación. Si nos atenemos al Convenio se pueden ver los “Contenidos del Proyecto Formativo (objetivos, actividades a desarrollar, competencias, etc.): cuestiones museográficas, colección del MAS; registro; inventario de obras artísticas; apoyo de exposiciones.”<sup>50</sup>

Mi primer contacto con el mundo laboral en esta experiencia fue el 13 de febrero de 2017 puesto que tuve que ir al museo para realizar una entrevista de trabajo. Por aquel entonces ya estaba cerrado al público y la entrevista se realizó en el despacho del director. En lugar de realizar esta pequeña prueba sola, la tuve que pasar junto a Jessica Becerril Crespo, otra estudiante que quería realizar allí las prácticas. La entrevista consistió en preguntas acerca de por qué queríamos realizar allí las prácticas, qué experiencia teníamos, qué habíamos estudiado, cuáles eran nuestros defectos y cuáles nuestras fortalezas, cuándo queríamos empezar... Salvador Carretero nos explicó sucintamente la excepcional situación que

---

<sup>50</sup> Anexo al Convenio de Cooperación Educativa entre el centro de orientación e información de empleo de la Universidad de Cantabria y Ayuntamiento Santander.

atravesaba el museo, en caso de que quisiéramos reconsiderar hacer allí las prácticas, pero afirmó que podríamos aprender otro tipo de trabajo museístico, como la gestión y la investigación.

Mis expectativas al incorporarme a las prácticas no eran muy claras, debido a la situación excepcional en que se encontraba el museo no sabía qué esperar, en qué iban a consistir exactamente, más que probablemente me dedicaría a investigación, de todas formas, albergaba la esperanza de poder conocer el entramado interno y saber cómo se lleva a cabo la gestión de un museo -aunque estuviese cerrado al público-.

El lunes 19 de junio de 2017 empecé mis prácticas en el MAS, en sus oficinas provisionales en el Centro de Iniciativas Empresariales “Mercado de Méjico”. Tuve una buena acogida por parte de Isabel Portilla, la conservadora, quien fue la que más me guió a lo largo de toda mi estancia allí. Realicé labores administrativas: lo primero que me enseñó fue a usar el teléfono de la oficina, además del procedimiento a seguir si recibía alguna llamada -recibí muchas porque mi escritorio era el antiguo de Salvador Carretero y la mayoría de las llamadas llegaban a mi teléfono, a no ser que fuesen internas que podían ir dirigidas a quien correspondiera directamente-, así que hice un poco de labor de secretaria administrando llamadas. También tenía acceso al correo general del museo, así como una cuenta y un usuario particular.

Pude desarrollar mi habilidad para trabajar en equipo, así como el compañerismo, debido a que, en mi primera semana, aparte de mí, había otra estudiante de prácticas, Jessica Becerril Crespo, quien sería mi mentora y me enseñaría todo lo básico que debía aprender para el buen desarrollo de mis prácticas, ya que ella las estuvo haciendo previamente y era su última semana. Fue la encargada de explicarme el funcionamiento de los aparatos electrónicos, así como de las cuestiones informáticas: los programas que se usan -paint.net, Word y Excel-, la base de datos y dónde tenía la información necesaria para trabajar en las carpetas del ordenador.

Llevamos a cabo la actualización de registros. En primer lugar, actualizamos el documento de los benefactores del museo. Teníamos que ponerlos por orden alfabético y controlar que no hubiese ningún fallo. Se dispone de Libros de Registro para poder



comprobar toda la información, ese día Isabel Portilla nos dio dos consejos: *cuando hay dudas hay que revisar todo para asegurarse y no arrastrar más errores. Hay que tener en cuenta a la hora de escribir en el libro de registros que en un futuro lo leerá alguien más, es importante escribir bien para que no se formen errores.*

En segundo lugar, también estuvimos haciendo carpetas de registro -a mano, no en el ordenador-. A la hora de poner los datos hay que tener en cuenta varias cosas, como que para saber si las dimensiones de una obra están confirmadas, están escritas en centímetros en ese caso. Tuvimos que solventar un error que había con el “Retrato de Fernando Gutiérrez Cueto” en algún registro aparecía García en lugar de Gutiérrez. Una vez solucionado el fallo enviamos un correo a todos para mantenerlos informados del asunto y no arrastrar el error más tiempo.

En tercer lugar, Jessica Becerril y yo tuvimos que ir al “búnker<sup>51</sup>” con Belén Lahoz, la restauradora, para medir y fotografiar las obras de una donación, teníamos que comprobar también que los datos que había de las obras fuesen correctos. La restauradora nos explicó cómo debían guardarse los cuadros: cara-cara, espalda-espalda, horizontal-vertical (intercalados), que no se toquen las obras, solo los marcos. También nos ha dicho que las cosas se deben pegar por detrás del cuadro -a veces aparecía documentación relacionada con la obra dentro de un sobre, pegado con cinta adhesiva-, si no se hace así se puede levantar el pan de oro de los marcos. Jessica Becerril había empezado a trabajar con esta donación, pero al acabar ella sus prácticas tuve que hacerme cargo de acabar con la comprobación y realizar el listado de las obras.

Tuve la oportunidad de participar en una reunión de equipo en el despacho del director, con él, con Isabel Portilla, la conservadora, y Belén Lahoz, la restauradora. Las estudiantes de prácticas acudimos y fuimos tratadas como alguien más del equipo. En esa reunión, además de ponernos al día de cómo iban los asuntos, se asignaban tareas para cada persona. En mi caso, se me asignó un artista -del que no puedo revelar más información- con quien tendría que trabajar durante toda mi estancia. (También se nos recomendó comprar el

---

<sup>51</sup> Se llamaba así a la planta 0 del museo, lugar que se había acondicionado para almacenar las obras de arte mientras se realizaban las reformas en el edificio.

periódico el viernes porque traería un extra informativo acerca de la apertura del Centro Botín.)

Desarrollé y mejoré mis habilidades informáticas gracias a que Jessica Becerril me enseñó a manejar el programa Excel y me ayudó a conseguir tener una buena técnica de trabajo para poder hacer mi tarea encomendada. Tenía que hacer un inventario de las obras de mi artista con los siguientes datos: número de registro, título, año, técnica/soporte, dimensiones, fotografía, observaciones (por ejemplo, si había firma y su ubicación). Un detalle que conviene tener en cuenta es que tenía que usar la base de datos del museo, para comprobar que todo estuviese en orden, por ejemplo, que las medidas del cuadro no estuviesen al revés.

Con el objetivo de fomentar la buena organización, a mi llegada se me había regalado un cuaderno donde he llevado el registro de todos mis pasos en mi período de prácticas, así como para apuntar tareas pendientes o elementos a consultar. Tuve cierta autonomía a la hora de trabajar, pero si me encontraba con alguna incidencia solía apuntarla para consultarla y resolverla con Isabel Portilla o con Salvador Carretero.

En lo que concierne a la cuestión de cómo preparar exposiciones, también aprendí cómo hacer una cartela, donde se deben incluir los datos descriptivos principales de la obra:

<b><i>Título</i></b>
Fecha. Técnica/soporte. Dimensiones
COLECCIÓN
PROPIETARIO

3.1. Modelo de cartela

Relacionado con el párrafo anterior, Isabel Portilla también nos enseñó y explicó a Jessica Becerril y a mí el proceso de elaboración de un catálogo. Este proceso estaba íntimamente ligado a la exposición, dónde debía encontrarse una exposición en el museo, el diseño de la señalización interior y exterior, la ubicación de las obras, quién se encarga de la instalación -el artista personalmente si son exposiciones temporales o los trabajadores del museo siguiendo las indicaciones del artista, si las hubiera-. Además, también hay que

mandar invitaciones a las autoridades competentes y a la gente vinculada con la exposición. En lo que respecta estrictamente al catálogo hay que elaborar un presupuesto teniendo en cuenta el tipo de papel, el número de páginas, las fotografías -hay que solicitar el permiso para usarlas si es necesario a VEGAP (Visual Entidad de Gestión de Artistas Plásticos), una asociación sin ánimo de lucro que gestiona los derechos de autor de los artistas plásticos en España, aunque también los gestiona a nivel internacional con algunos países<sup>52</sup>-, diseñar la portada, saber las dimensiones, si es en color o en blanco y negro, la cantidad, el formato, la tinta, si los textos son propios o encargados... Hay muchos factores para tener en cuenta, además de que requiere mucho tiempo porque se deben hacer comprobaciones y es como una cadena de producción en la que todos deben estar perfectamente coordinados para que el proyecto, en este caso el catálogo, pueda salir adelante y salir de la imprenta.

También tuve que hacer tareas de organización/clasificación, como ordenar los documentos en carpetas en el ordenador, ponerlo todo de forma clara y accesible para que el resto de las personas que tengan que consultar el material no se encuentren con dificultades para ello. También tuve que numerar todas las fotografías, relativas a mi inventario, con el número de inventario de la obra y de registro.

En todo lugar de trabajo es importante ser consciente de la labor que se está llevando a cabo, por eso, el director me dejó bien clara la importancia de lo que estaba haciendo y de la relevancia que tenía mi artista. Por otra parte, así como es bueno recibir críticas constructivas para mejorar, también lo es reconocer cuando una labor se está haciendo correctamente, por eso, la conservadora nos felicitó a las estudiantes en prácticas por estar realizando un buen trabajo.

Casi hasta el fin de mi período de prácticas estuve dedicada a la investigación de mi artista, pudiendo añadir comentarios y mis propias observaciones en el inventario que realicé, que espero que sirvan en un futuro a quien se encargue de la exposición. Fue una de las tareas que más disfruté y me apena no haber podido disfrutar todavía de la exposición en el MAS.

---

<sup>52</sup> VEGAP. 2013. Madrid: VeGaP, ¿QUÉ ES VEGAP?, DEFINICIÓN DE LA ENTIDAD. [Consulta: 20-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2N2544d>

La última de mis labores fue hacer otro inventario sobre la colección del MAS, en la tabla debía incluir los siguientes datos: número de Salvador; número de registro; autor; título; cronología; técnica/soporte; dimensiones; propietario; fotografía. También debía añadir la fecha de nacimiento y de muerte de los autores. Este último inventario no llegué a terminarlo puesto que terminé mis prácticas el 21 de julio de 2017.

En mi última semana llegó otra estudiante para hacer prácticas y yo fui la encargada de explicarle cómo funcionaba todo -como Jessica Becerril había hecho en su día conmigo-, le facilité una hoja con todos los detalles importantes de las cosas que necesitaría, de lo que yo había aprendido en ese tiempo, para facilitar su integración. Tuve que hacer la labor de mentora porque enseñar es otra forma de aprender, si eres capaz de explicarle a alguien lo que has aprendido significa que lo has hecho bien.

### 3.2. LO QUE ME HUBIERA GUSTADO HACER

Como ya dije anteriormente, en esta parte voy a escribir sobre lo que me hubiera gustado hacer, aprender y poner en práctica, así como reflexiones que me han ido surgiendo mientras realizaba este escrito.

La principal tarea que habría gustado hacer es llevar a cabo todo el proceso de la exposición que empecé a preparar, desde el trabajo que realicé hasta su salida al público. Aunque “el complicado arte de exponer”<sup>53</sup> -como dice Iñaki Arrieta Urtizberea- no sea una tarea sencilla y haya muchos entresijos detrás (comunicativos, económicos, políticos...). Su lectura, al igual que la del “Curso de museología”<sup>54</sup>, me han hecho reflexionar sobre varios aspectos:

La importancia y la relación entre el contenido y el continente. A la hora de elegir el emplazamiento para un museo hay que tener en cuenta que, en un futuro, en una evolución lógica y satisfactoria, los fondos aumentarán. Ese aumento necesita espacio en el edificio, tanto de almacenaje como expositivo, se necesita un lugar adecuado para su instalación. Además, cabe esperar cierta congruencia entre el tipo de edificio y el contenido. En relación

<sup>53</sup> ARRIETA URTIZBEREA, I. (ed.). 2015. *El desafío de exponer: procesos y retos museográficos*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, pp. 11-18.

<sup>54</sup> ZUBIAUR CARREÑO, F.J. 2005. *Curso de museología*. Gijón: Trea.

con este asunto me asaltan ciertas cuestiones: ¿Por qué se ha decidido en Santander permanecer en un lugar que necesita tantas reformas? Las que se están llevando a cabo actualmente van a constituir también una ampliación, tomando parte del edificio contiguo. ¿Cómo se decide qué es lo mejor para las obras y para el buen desarrollo del museo? ¿Vale más permanecer en un edificio antiguo, histórico, emblemático para su identidad, pero inadecuado para sus funciones?

En todos los museos hay una gran cantidad de fondos, pero parte están en el almacén, o expuestos en otros museos porque no es físicamente posible exponer todo al mismo tiempo. Me habría gustado ver cómo es el almacén real en el MAS y no el provisional, aunque tuve la suerte de poder ver el del Museo de Bellas Artes de Bilbao hace años, como parte de las actividades de la asignatura de Museología y Museografía, donde también nos explicaron y nos mostraron las cajas en las que se transportaban los cuadros.

A nivel personal, considero que una de las cosas más interesantes -más allá de detalles técnicos y artísticos- de las piezas de arte es su historia, a veces puede encontrarse en un sobre pegado a los cuadros -esto he tenido la suerte de verlo, aunque apenas fuese un poco de documentación-. ¿Cuál es la historia de cada pieza? ¿Qué hay detrás -del marco?- Las tablas que se han utilizado, los viajes que ha hecho, dónde ha estado... No solo habría que exponer la vida del artista, sino también cuál fue el motivo para elaborar el cuadro: ¿puro placer o supervivencia? ¿Cuánto valía cuando fue creado y cuál es el precio actual? ¿Quién les pone valor a los cuadros? ¿Los museos tienen fines culturales o son un negocio? ¿Por qué no se cuenta también en los museos la vida de los cuadros? ¿Qué les ha pasado para que terminasen allí?

Por último, también me habría gustado seguir el movimiento de algunas obras, ya sea por venta, por compra, por donación o por préstamo. Desde el embalaje, al transporte, pasando por los trámites administrativos como puede ser la gestión del seguro de las obras.

Hay muchos temas, muchas tareas, muchas cuestiones, algunas se pueden resolver a base de práctica, otras tal vez solo necesiten estudio. Algunas preguntas son meramente retóricas, ideas que me abordan tras la lectura, meras curiosidades, desde mi perspectiva de aprendiz.

#### 4. PROPUESTAS DE MEJORA

En este último gran apartado, previo a las conclusiones -pero que en cierta manera forma parte de ellas-, he decidido dedicarlo a hacer una reflexión acerca de los elementos que se podrían mejorar en el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. Como ya escribí anteriormente, considero que hacer un análisis crítico y no aportar nada para intentar mejorar los problemas haría de este trabajo una reflexión insuficiente, inútil, y un poco vacía. Las críticas constructivas son necesarias para fomentar el desarrollo, en cualquier ámbito de la vida, por eso he querido hacer mi propia aportación a través de este escrito.

En primer lugar, siguiendo la línea comparativa de este trabajo, tomo como referencia el Centro Botín principalmente, por cercanía y como posible “competidor” que debería ser un aliado del MAS, en un futuro cuando ambos estén abiertos al mismo tiempo... Considero que a nivel cultural deberían estar vinculados ya que se supone que ambos persiguen un fin educativo, que apuestan por el Arte. Pero también comento el panorama cultural que ofrece Santander, puesto que ha cambiado bastante desde que empecé este trabajo y el Centro Botín no va a ser el único centro de arte que se incorpore a la cultura santanderina.

En segundo lugar, tomo como ejemplo al Museo de Bellas Artes de Bilbao, ya que se pueden aprender muchas cosas de su manera de gestionar y de organizarse que considero que podrían ser positivas y que se deberían tener en cuenta por el museo santanderino. Además, considero que este subapartado está conectado al anterior y que también se podría tomar como ejemplo el equivalente Guggenheim-Museo de Bellas Artes de Bilbao, para establecer una relación positiva entre el Centro Botín y el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria.

Por lo tanto, tras la realización de este apartado y siguiendo con las comparaciones, podremos encontrar, a lo largo de las siguientes páginas, una propuesta de mejora cultural, de organización, en definitiva, de pequeños cambios que se pueden realizar en la institución para facilitar su evolución y su desarrollo, tomando como ejemplo lo que se ha hecho en la comunidad vecina.

#### 4.1. EL PANORAMA CULTURAL SANTANDERINO

En este subapartado vamos a ver cómo se presenta el panorama cultural en Santander, los cambios más recientes -empezando por el Centro Botín-, los que están por venir y su repercusión, además de la situación del MAS en todo ese contexto. La cultura en Santander ha estado evolucionando en los últimos años y lo va a hacer aún más con el Plan Director que veremos un poco más en detalle a lo largo de este subapartado.

Para empezar, nos aproximamos a conocer el nuevo edificio de la Fundación Botín, cuyo proyecto comenzó en 2010 y que, tras cinco años de construcción, por fin vio la luz en 2017. Ese mismo año, el Centro Botín fue inaugurado el 23 de junio por los Reyes de España. La noticia en la edición impresa de *El Diario Montañés* ocupaba la portada y la contraportada con una gran imagen de la vista desde el Centro en la que se aprecia la bahía y parte del edificio -la fotografía está tomada a pie de calle-, a esto le siguen varios artículos hasta la página 15 relacionados con el Centro.<sup>55</sup> Además, el suplemento central del periódico, *Sotileza*, está enteramente dedicado al Centro Botín donde podemos encontrar toda la historia desde su “génesis, elaboración del proyecto, el inicio, la obra y el Centro”.<sup>56</sup>

Sin embargo, el edificio creado por Renzo Piano no fue del beneplácito de todos, cabe recordar que cuando aún estaba en construcción, a mucha gente le disgustaba la idea de que se utilizase el espacio público para un uso privado, “para construir una pirámide moderna por la gloria de un banquero” que estropearía las vistas de la bahía.<sup>57</sup> A pesar de esto, uno de los beneficios que ha supuesto el Centro Botín es que se han remodelado y ampliado los Jardines de Pereda, a la par que la construcción del túnel ha permitido crear un acceso peatonal, aumentar la seguridad y reducir la contaminación atmosférica, así como del ruido del tráfico.<sup>58</sup>

El impacto que esperaba tener, en enero de 2017, era: “1400 empleos generados durante la construcción -de los cuales 900 serían en Cantabria-, 595 empleos requeridos en

<sup>55</sup> “SANTANDER estrena su nuevo horizonte”. *El Diario Montañés*, 38.673 (2017), pp. 2-15.

<sup>56</sup> “CENTRO Botín. Amar el arte”. *El Diario Montañés (Sotileza)*, 368 (2017).

<sup>57</sup> CARVAJAL, Doreen. “A Banker’s Bold Vision Inspires an Arts Center, and Neighbors’ Doubts”, *The New York Times* [en línea] (2014) [Consulta: 12 agosto 2018] Disponible en: <https://nyti.ms/2oaHYxm>

<sup>58</sup> CENTRO BOTÍN. 2018. Santander: Centro Botín, Prensa, DOSSIER DE PRENSA DEL CENTRO BOTÍN 19 julio, 2018, Dossier de prensa. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2NhFrg5>



Cantabria a consecuencia del gasto asociado a la actividad y 200000 visitantes estimados.”<sup>59</sup>  
En la memoria de la Fundación Botín referente al año 2017 podemos encontrar los datos sobre el impacto del Centro Botín durante su medio año de apertura<sup>60</sup>:

#### CENTRO BOTÍN

**151.584** VISITANTES A LAS EXPOSICIONES Y PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO

**6.529** AMIGOS EN SUS DIFERENTES MODALIDADES

**118.467** PORTADORES DEL “PASE CÁNTABRO”

**1.130.380** VISITAS AL EDIFICIO, PASARELAS, PLAZAS Y ESPACIOS EXTERIORES

#### 4.1. Datos del Centro Botín en la Memoria de 2017 de la Fundación Botín

El efecto reciente y casi inmediato es que se haya elegido a Cantabria como el segundo mejor destino de Europa para este 2018, entre otros factores, gracias a la revitalización que supone el Centro Botín para la ciudad de Santander.<sup>61</sup> Además el Banco Santander va a remodelar el edificio de la calle Hernán Cortés y el del Paseo Pereda, que se abrirá al público con la intención de que “albergue la colección de arte privada del Grupo Santander, una Casa Museo del banco y la *flagship* del Grupo, la oficina del futuro, el buque insignia del banco.”<sup>62</sup>

Estas no son las únicas novedades en la ciudad, el Ayuntamiento de Santander tiene varios proyectos culturales. Por un lado, está el “Bono Cultura”, proyecto nacido en 2015 y que tras el éxito del pasado año va a tener 8000 unidades a la venta este 2018. Pagando 10 euros puedes gastar 15 en los eventos y en los sitios adheridos a la campaña.<sup>63</sup>

Por otro lado, no menos importante, está el ambicioso “Plan Director de Cultura de Santander 2018-2023”, que se ha estado gestando desde junio de 2014 hasta septiembre de

<sup>59</sup> FUNDACIÓN BOTÍN. 2018. Santander: Fundación Botín, LA FUNDACIÓN, Indicadores, Centro Botín. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2obm8dk>

<sup>60</sup> FUNDACIÓN BOTÍN. 2018. Santander: Fundación Botín, LA FUNDACIÓN, Memoria, 2017, Descargar pdf. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MA9D9S>

<sup>61</sup> LONELY PLANET. 2018. Barcelona: Lonely Planet, Blog, Best in Europe 2018: los 10 mejores destinos europeos. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2KLaBdU>

<sup>62</sup> BANCO SANTANDER. 2018. Madrid: Banco Santander, Sala de comunicación, Notas de prensa, 01/06/2018 Santander transformará su sede social en la capital cántabra para abrirla a la ciudad. [Consulta: 24-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MLsfTw>

<sup>63</sup> AYUNTAMIENTO DE SANTANDER. 2018. Santander: Ayuntamiento de Santander, Actualidad, Santander inicia la campaña más ambiciosa del 'Bono Cultura' con 8.000 bonos a la venta. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2w9Z0Au>



2017, en el que han participado más de 200 personas relacionadas con el ámbito cultural. El Plan persigue dos objetivos: una mejor gestión cultural municipal en la ciudad y la promoción de una alianza público-privada para poder desarrollar más proyectos culturales. De todo el Plan<sup>64</sup> me gustaría destacar simplemente los siguientes elementos:

1. Se consideraba una de las principales debilidades “la ausencia de proyectos culturales que tengan una clara repercusión nacional o internacional”. Situación que cambia con la aparición del Centro Botín, como apuntan en una de sus notas a pie de página.
2. En lo que respecta al MAS se encuentra en este proyecto a su vez dentro de otro, “el programa cultural La Florida”. Aquí encajaría la reforma y ampliación del museo, pero tras el incendio, ahora se encuentra a la espera de que se desarrolle un plan específico. Sin embargo, forma parte del Plan retirar la financiación que estaba recibiendo por parte de la Fundación Santander Creativa para el desarrollo del Departamento de Educación y Acción Cultural (DEAC) para pasar a ser responsabilidad del MAS, así como incrementar el servicio de 6 meses a todo el año.<sup>65</sup>
3. Se quiere fortalecer la Fundación Santander Creativa (FSC) otorgándole un presupuesto mayor, mientras que también puede “captar recursos privados para trabajar en fines de interés público”. La razón de que se le dé tanta importancia a esta Fundación es porque se dedica a proyectos relacionados con grupos que están establecidos en la ciudad.
4. “La implantación de una sede asociada al Museo Nacional de Arte Reina Sofía a través del Archivo Lafuente”<sup>66</sup>. Nos encontramos ante un momento histórico puesto que “es la primera vez que el Reina Sofía tiene un centro asociado; es la primera vez que una ciudad tiene un centro asociado de un Museo Nacional” -afirmó José Guirao,

<sup>64</sup> Se pueden leer los objetivos específicos en el Apéndice 2 de este trabajo (página 50).

<sup>65</sup> FUNDACIÓN SANTANDER CREATIVA. 2018. Santander: Fundación Santander Creativa, La Fundación, Plan director, Borrador del documento final. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wpSZyP>

<sup>66</sup> FUNDACIÓN SANTANDER CREATIVA. 2018. Santander: Fundación Santander Creativa, La Fundación, Plan director, Documento final. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2pyoJ1j>

Ministro de Cultura y Deporte, tras la firma del convenio-. El centro se podrá encontrar en la antigua sede del Banco de España<sup>67</sup>, no muy lejos del Centro Botín.

Este es el marco cultural -o el futuro- en el que se encuentra el MAS y donde tendrá que encajar y hacerse un hueco cuando vuelva a abrir sus puertas. Mientras tanto, en el mundo artístico “el MAS presta dos obras al Museo Carmen Thyssen de Málaga y una pieza al Centre Pompidou de París”. Según la concejala de Cultura con este movimiento se destaca la generosidad del MAS al ceder las obras, además de la oportunidad que supone para que se den a conocer los fondos del Museo.<sup>68</sup> Considero que es una estrategia para darse un poco de publicidad mientras está a la espera de su apertura. Además, mejor prestar las obras y que se pueden disfrutar, en lugar de estar guardadas durante ya más de un año, en el museo antes del incendio, pasando por un lugar provisional y asentándose ahora en el Casyc, donde van a permanecer custodiadas hasta que terminen las reformas en el museo<sup>69</sup>.

En todo este enjambre “cultural” considero necesaria la creación de un vínculo entre el Centro Botín y el MAS, de cara al desarrollo, éxito y futuro próspero de este último, debería aprovechar el “efecto Centro Botín”. Además, sería conveniente desarrollar una buena estrategia para poder adquirir relevancia y prestigio -el cual podría estar un poco dañado tras el incendio-, empezando por realizar exposiciones en otros espacios mientras el museo está cerrado, o simplemente dar señales de vida y hacer alguna declaración acerca del futuro de la institución, porque por el momento, solo hay especulaciones pero no hay nada claro más allá del hecho de que se va reformar todo el edificio, aunque aún no sepamos cuándo.

<sup>67</sup> AYUNTAMIENTO DE SANTANDER. 2018. Santander: Ayuntamiento de Santander, Actualidad, Santander, Ministerio de Cultura y Reina Sofía firman el convenio para el centro asociado. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Mx40sY>

<sup>68</sup> AYUNTAMIENTO DE SANTANDER. 2018. Santander: Ayuntamiento de Santander, Actualidad, Santander, El MAS presta dos obras al Thyssen de Málaga y una pieza al Pompidou. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wf2MbD>

<sup>69</sup> EUROPA PRESS. “Concluye el traslado al Casyc de las obras del MAS”, *Europa Press* [en línea] (2018) [Consulta: 25 agosto 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2BLoY2g>

#### 4.2. APRENDER DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO

Estrechamente vinculado al subapartado anterior, llegamos a la parte en la que hay que prestar atención a lo que ha hecho el Museo de Bellas Artes de Bilbao y que el MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria podría tomar ejemplo, adaptado a sus propias circunstancias y ajustado a sus intereses.

1. Teniendo en cuenta la relación Guggenheim-Museo de Bellas Artes de Bilbao, establecer una conexión equivalente con el Centro Botín-MAS. Así como los primeros tienen una entrada conjunta, lo que conlleva que si te acercas a ver uno de los museos es probable que por aproximación/publicidad vayas a visitar el otro -siempre y cuando entre dentro de tus gustos, aunque en este caso, ambos tienen Arte Contemporáneo por lo que sería bastante sencillo captar el interés-. Si bien es cierto que la entrada al MAS es gratuita, aunque también lo es el Centro Botín para los cántabros que tengan el Pase -una genialidad de *marketing*, así como de favor a la comunidad-, lo que nos lleva al siguiente punto.
2. Conseguir financiación privada, poner una entrada con un precio simbólico, asequible, o simplemente una caja para donaciones como he visto en algunos museos británicos. El dinero debería estar dedicado a crear actividades de interés público en el museo. Soy consciente de que el museo tiene titularidad pública, pero, por ejemplo, la Fundación Santander Creativa puede conseguir financiación privada para emplearla en fines públicos. ¿No se puede aplicar la misma norma?
3. Crear una biblioteca -aunque debido al incendio puede que sea complicado- y un archivo a los que el público pueda tener acceso y que se faciliten intercambios bibliotecarios con otros museos. También sería interesante ampliar la biblioteca virtual que ya tienen.
4. Habilitar el espacio para la creación de un café/restaurante y de una tienda, ambos vinculados al museo, algo difícil teniendo en cuenta del espacio físico del que dispone y los problemas que ha tenido para llevar a cabo las reformas del edificio. ¿Una tienda online? Personalmente, la idea del espacio para el café sería la idónea puesto que, si nos retrotraemos al siglo XIX, ¿no ha sido un gran espacio de encuentro de artistas? Si nos limitamos al espacio disponible, una solución que

se me ocurre sería dedicar una pequeña sala a la habilitación de un espacio de recreo, de encuentro, donde haya mesas y sillas, sofás, cojines en el suelo, que creen una atmósfera distendida donde se pueda tomar un refrigerio y charlar sobre arte.

5. Reforzar la página web, un poco desactualizada, modernizarla. Añadir visitas virtuales a las exposiciones. Añadir al menos el inglés y el francés como idiomas opcionales en la página web para el público extranjero. También se deberían consultar cuáles son los países que podrían estar más interesados en el museo, en su colección y traducir la página a esos idiomas, así como la señalización en el museo.
6. Llevar a cabo el desarrollo de un buen plan de *marketing* para la reapertura para que pueda resurgir de sus cenizas como el ave fénix. El Museo de Bellas Artes de Bilbao está llevando a cabo reformas, tiene cerrada una parte del museo, cerrará por completo, tiene una exposición acerca de los 110 años que lleva existiendo y ya está anunciando su apertura. Ciertamente es que, en el caso de Santander, debido a su situación está difícil que se pueda determinar cuándo ocurrirá realmente, pero eso no impide que trabajen en su marca personal.
7. Ganar más público cambiando la colección permanente cada año. Con este cambio en un período breve de tiempo se puedan disfrutar de todas las obras que hay en el Fondo del museo, de esta manera quien acuda al museo con apenas unos meses de diferencia se encontrará con un museo totalmente distinto, incentiva las ganas de visitarlo.
8. Crear encuestas, hacer estudios para ver qué quiere la gente, qué es lo que busca el público, qué actividades tendrían éxito, que se facilite la participación de los visitantes, que puedan ver que sus ideas son escuchadas, que su opinión es tenida en cuenta. El museo se dedica a investigar, pero también se debe a un público que acude a ver el trabajo realizado.
9. Incorporar espacios interactivos, una sala fija de talleres, arte que se pueda tocar, que se pueda hacer, que el visitante además de espectador -si quiere- pueda ser artista, que pueda descubrir cómo son las técnicas con las que se han realizado las obras. Especialmente el principal público objetivo serían los niños.

10. Ampliar la información sobre las obras. Si persigue la educación entre sus metas que la haga más accesible, que haya obras literarias que se puedan consultar relacionadas con las exposiciones, por ejemplo.
11. Crear becas para artistas y para la formación de estudiantes, bien estructurada, hacer un espacio de inclusión al mundo laboral artístico y museográfico.
12. Crear “la obra del mes” y dar a conocer alguna de las obras del museo, con una visita comentada y subiendo la información a la web.
13. Crear cuentas en más redes sociales con el fin de alcanzar a más público: Youtube, Instagram, Twitter... Hacer publicaciones periódicas para mantenerse activos. Por ejemplo, podrían empezar con esta maniobra ahora que aún están cerrados y trabajar en su marca, de cara a una exitosa futura apertura.
14. Fortalecer y ampliar la red de contactos a nivel regional, nacional e internacional.
15. Al igual que se celebra la Noche de los Museos, propongo que en lugar de celebrarse una sola noche al año se haga de forma más frecuente, una vez al mes -analizando previamente el interés del público-.

## 5. CONCLUSIONES

Para terminar con este trabajo me gustaría recapitular y volver al principio. La naturaleza de este trabajo debía ser una memoria de prácticas y lo es a su manera. En un intento de ser original y gracias a la ayuda de mi director de TFG este trabajo no es una memoria de prácticas al uso, va más allá. Sin embargo, considero cumplidos los objetivos, tanto personales como académicos, y demostradas las competencias del Grado en Historia. Aquí he puesto en práctica las técnicas de investigación que se me han enseñado a lo largo de estos años, los conocimientos y la objetividad, aunque a veces haya mostrado mi opinión, parafraseando a un profesor de Historia Contemporánea, al fin y al cabo, somos sujetos con una opinión y bajo unas circunstancias, en un determinado contexto histórico que nos condiciona y queda reflejado en nuestra escritura.

En lo que respecta a las prácticas que he realizado no recibí ningún curso especial, pero siento que me enseñaron mucho, predominando mucho el compañerismo y el trabajo en equipo -aunque fuese de manera individualizada-, porque todo lo que hacemos es importante y tiene repercusión en el trabajo de los demás. Lo mejor es tener una buena disciplina de trabajo, ser organizado, cumplir con las tareas y hacer accesible tu trabajo a los demás, evitando cometer errores y prestando mucha atención a cada detalle.

Si tuviese que comentar algún aspecto negativo de ellas diría que no me tocó uno de los mejores momentos de la institución para trabajar allí. También decían que no había mucho trabajo que hacer en esos momentos, aunque se estaban preparando las exposiciones para la futura apertura del museo. Considero que sería más adecuado elaborar un plan general con el máximo posible de tareas a realizar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de prácticas.

Estas prácticas estaban perfectamente enmarcadas en mi formación puesto que dentro del Grado en Historia opté por especializarme en el último curso en Historia Aplicada, donde he cursado varias asignaturas cuya finalidad es aplicar la Historia de forma práctica. Más específicamente en este contexto tuve una asignatura “Museología y Museografía” impartida por mi director de Trabajo de Fin de Grado, quien me inspiró, me contagió con su entusiasmo y me hizo decantarme por hacer las prácticas en un museo. Desde que empecé la carrera estaba convencida de que quería trabajar en una biblioteca -tuve la suerte de poder hacerlo en la de mi facultad- o en un archivo -estuve acudiendo a seminarios para completar mi formación-, también estuve colaborando varios años con el IIIPC -estuve en dos excavaciones y muchas horas en el laboratorio clasificando material-, pero después de tener esta asignatura quedé fascinada por los museos.

Mi valoración final sobre mis prácticas en el museo es que sí considero que han sido adecuadas para mi formación, así como las enseñanzas recibidas a lo largo de toda mi carrera académica. He aprendido muchas cosas sobre la gestión de un museo, la preparación de una exposición, técnicas artísticas, compañerismo, trabajo en equipo, informática... Además, creo que no deberíamos realizar prácticas solamente los que queremos trabajar en estos campos, debería haber prácticas complementarias a lo largo de la carrera para que nos

aporten experiencia, nos ayuden a completar nuestros estudios y a definir mejor nuestro perfil profesional para el momento en el que obtengamos la titulación.

En este trabajo he tratado, sumarisimamente, de narrar la historia que envuelve a los museos provinciales en general y al MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria y al Museo de Bellas Artes de Bilbao en particular. Ver su historia de forma comparada nos proporciona la magnitud del contexto en el que se han creado y nos permite entender por qué son como son en la actualidad, qué les hace tan distintos. La conclusión a la que he llegado es que lo que les diferencia principalmente es el origen de sus colecciones, la gestión y la financiación. No son comparables los presupuestos de los que dispone el museo santanderino y de los que disfruta el bilbaíno, su contraste es abismal. Esto se puede enlazar con la gestión, tanto cultural en Cantabria y el País Vasco, como a nivel específico dentro de cada una de las instituciones.

He dejado constancia de mi paso por el MAS, esos meses de verano, de cómo esas 120 horas de trabajo totales se han visto reducidas a apenas cinco páginas sobre el papel. He escrito apenas una parte de lo allí vivido y sinceramente me entristece no poder siquiera hablar de la parte que más disfruté, de la investigación artística, de la exposición que estuve preparando y que no será posible visitar en un futuro próximo, puesto que aún no se sabe nada acerca de la fecha de reapertura del museo. También he querido reflejar aspectos en los que no he podido trabajar y las cosas que me hubiera gustado aprender, así como las reflexiones surgidas de todo este proceso de aprendizaje. Me habría gustado poder adentrarme más y conocer qué más se esconde tras la fachada de los museos.

Por último, como futura graduada en Historia especializada en Historia Aplicada, he querido realizar una serie de aportaciones que podrían mejorar la gestión del museo en el que realicé las prácticas. Todas mis ideas son una mezcla fruto del trabajo que efectué, de mis estudios, de la bibliografía consultada, así como de la inestimable fuente de información que son las noticias, aunque no siempre fiable, soy consciente de que hay que tener cuidado con las fuentes utilizadas. He querido contribuir al campo de estudio, aunque me doy cuenta de lo difícil que puede ser poner mis ideas en práctica, creo que ayudarían al museo a



despertar. El MAS necesita un cambio, tiene que trabajar más si quiere progresar y recuperar el valor que parece que está perdiendo.

Este análisis comparativo, trabajo reflexivo, me ha hecho poner en práctica todos los recursos aprendidos a lo largo de lo que ya han sido ocho años de carrera, que por motivos personales se ha hecho muy ardua y nada fácil de acabar. He realizado Análisis de la Escritura y de los Documentos (tratando de entender firmas), he tenido que hacer uso de la Antropología para tratar de comprender los grupos sociales, he visto la importancia de la Geografía a la hora de ubicar un museo, he tenido una gran aproximación a la Historia del Arte y a la Historia Contemporánea, he observado el efecto de la Economía, he creado y analizado gráficos para entender mejor la información, he alabado la importancia de los Depósitos de la Cultura Escrita: Archivos y Bibliotecas, he resaltado la importancia de las lenguas extranjeras para el mundo actual, he hecho Arqueología virtual buscando información en la red y, sobre todo, he intentado aplicar el conocimiento crítico aprendido en Museología y Museografía. Este trabajo no es solo una investigación o una memoria, ni el resultado de mis prácticas o de mi formación académica, es el fin de una etapa que parecía que nunca llegaría.



## **6. ÍNDICES DE FIGURAS, TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS**

2.1. Tabla comparativa de los indicadores de transparencia.....	9
2.2. Gráfico: Evolución del grado de transparencia.....	10
2.3. Gráfico de visitantes en Santander.....	11
2.4. Gráfico de visitantes en Bilbao.....	11
2.5. Resumen de cuentas anuales 2015. Fundación Museo de Bellas Artes de Bilbao.....	21
3.1. Modelo de cartela.....	26
4.1. Datos del Centro Botín en la Memoria de 2017 de la Fundación Botín.....	32

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

ARQUILECTURA. 2018. Reformas en el Museo de Bellas Artes, de Bilbao. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2o8kj0z>

ARRIETA URTIZBEREA, I. (ed.). 2015. *El desafío de exponer: procesos y retos museográficos*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, pp. 11-18.

AYUNTAMIENTO DE SANTANDER. 2018. Santander: Ayuntamiento de Santander, Actualidad, Santander inicia la campaña más ambiciosa del 'Bono Cultura' con 8.000 bonos a la venta. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2w9Z0Au>

AYUNTAMIENTO DE SANTANDER. 2018. Santander: Ayuntamiento de Santander, Actualidad, Santander, Ministerio de Cultura y Reina Sofía firman el convenio para el centro asociado. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Mx40sY>

AYUNTAMIENTO DE SANTANDER. 2018. Santander: Ayuntamiento de Santander, Actualidad, Santander, El MAS presta dos obras al Thyssen de Málaga y una pieza al Pompidou. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wf2MbD>

BALBONA, G. y MARTÍNEZ, D. “La biblioteca que pudo ser”, *El Diario Montañés* [en línea] (2017) [Consulta: 25 agosto 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2MvZyuG>

BANCO SANTANDER. 2018. Madrid: Banco Santander, Sala de comunicación, Notas de prensa, 01/06/2018 Santander transformará su sede social en la capital cántabra para abrirla a la ciudad. [Consulta: 24-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MLsfTw>

BENGOCHEA, J. 1978. *Museo de Bellas Artes, Bilbao*. Bilbao: La Gran Enciclopedia Vasca, D. L., pp. 11-22.

BOLAÑOS, M. 1997. *Historia de los museos en España*. Gijón: Ediciones Trea, pp. 187-203.

CARRETERO REBÉS, S. 1993. *Guía del Museo de Bellas Artes de Santander*. Santander: Museo de Bellas Artes de Santander, pp. 9-14.

CARVAJAL, Doreen. “A Banker’s Bold Vision Inspires an Arts Center, and Neighbors’ Doubts”, *The New York Times* [en línea] (2014) [Consulta: 12 agosto 2018] Disponible en: <https://nyti.ms/2oaHYxm>

CENTRO BOTÍN. 2018. Santander: Centro Botín, Prensa, DOSSIER DE PRENSA DEL CENTRO BOTÍN 19 julio, 2018, Dossier de prensa. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2NhFrg5>

“CENTRO Botín. Amar el arte”. *El Diario Montañés (Sotileza)*, 368 (2017).

DÍAZ LÓPEZ, J. 2014. *Elementos para un diagnóstico del Sistema Cultural de la ciudad de Santander*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria, p. 90.

ESPAÑA, BOE, Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/22dELtp>

ESPAÑA. Constitución de la República Española, 1931. Congreso de los Diputados. 2018. Madrid: Congreso de los Diputados, Historia y Normas, Constituciones Españolas 1812-1978, Constitución de 1931. [Consulta: 24-08-2018] Disponible en: <https://bit.ly/1jEya86>

EUROPA PRESS. “Comienzan los trámites para redactar el proyecto de rehabilitación del MAS”, *Europa Press* [en línea] (2018) [Consulta: 25 agosto 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2MN1yxH>

EUROPA PRESS. “Concluye el traslado al Casyc de las obras del MAS”, *Europa Press* [en línea] (2018) [Consulta: 25 agosto 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2BLoY2g>

FUNDACIÓN BOTÍN. 2018. Santander: Fundación Botín, LA FUNDACIÓN, Indicadores, Centro Botín. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2obm8dk>

FUNDACIÓN BOTÍN. 2018. Santander: Fundación Botín, LA FUNDACIÓN, Memoria, 2017, Descargar pdf. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MA9D9S>

FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA. 2018. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia, Rankings de transparencia, Museos, Museo de Bellas Artes de Bilbao. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2o9o31W>

FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA. 2018. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia, Rankings de transparencia, Museos, Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MyiRn4>

FUNDACIÓN SANTANDER CREATIVA. 2018. Santander: Fundación Santander Creativa, La Fundación, Plan director, Borrador del documento final. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wpSZyP>

FUNDACIÓN SANTANDER CREATIVA. 2018. Santander: Fundación Santander Creativa, La Fundación, Plan director, Documento final. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2pyoJ1j>

GOBIERNO VASCO – Departamento de Cultura. 1995. *Museoak = Museos: Euskadi*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, pp. 69-76.

LONELY PLANET. 2018. Barcelona: Lonely Planet, Blog, Best in Europe 2018: los 10 mejores destinos europeos. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2KLaBdU>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: MAS. Pasado, presente y futuro. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MpqcVG>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: MAS. Definición. Objetivos. Estrategia. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MpqcVG>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nM7IjI>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: Ediciones. Trasdós online. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nQPeyu>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memorias 2009-2010. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MG7o3Q>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memoria 2008. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Pj8ilk>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memoria 2016. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wdGxCc>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: RSC. Transparencia/Memorias. Memoria 2017. [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Bk67ex>

MAS | Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria. 2018. Santander: Noticias, Cerrado por reformas. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2NhhXrf>

MINDER, Raphael. "In Spain, Santander hopes a New Arts Center will reinvigorate the city", *The New York Times* [en línea] (2017) [Consulta: 12 agosto 2018] Disponible en: <https://nyti.ms/2MRBb6I>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Historia. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/1LqtJNQ>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Información práctica, Horarios y precios. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/1CkshHP>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Exposiciones, Actuales, 110 Años 110 Obras. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Hu7aae>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Programa Corporativo. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MAnuwX>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2LnTAX3>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Planes y programas. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Mv9jcg>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Plan de igualdad. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2BMDfMa>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Calidad de servicio. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2BN5AIH>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2P6zzGR>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Otros indicadores 2017. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2wctXDR>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Presupuestos 2017. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PANCfN>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Presupuestos 2018. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2LpjZnC>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Cuentas anuales y Memoria 2016. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PxKxWS>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo, Transparencia, Información económica, Cuentas anuales y Memoria 2017. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2Lrcuw9>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Actualidad, JUNIO 2018, El museo abrirá todos los días en verano. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PAouPn>

MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO. 2018. Bilbao: Museo de Bellas Artes de Bilbao, Actualidad, JUNIO 2018, Nueva entrada joven. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2PApSBz>

MUSEO GUGGENHEIM BILBAO CORPORATIVO. 2018. Bilbao: Museo Guggenheim Bilbao, Historia. [Consulta: 25-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2BNlkoK>

PÉREZ CALZADO, Á. 1987. *Origen y desarrollo del Museo Municipal de Santander: (1907-1948)*. Santander: Ayuntamiento, Museo Municipal de Bellas Artes, pp. 9-10.

“SANTANDER estrena su nuevo horizonte”. *El Diario Montañés*, 38.673 (2017), pp. 2-15.

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. 2017. Santander: Universidad de Cantabria. Facultad de Filosofía y Letras, Estudios de Grado, Grado en Historia, Trabajo Fin de Grado, Competencias por menciones. [Consulta: 12-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2nLKdqJ>

VEGAP. 2013. Madrid: VeGaP, ¿QUÉ ES VEGAP?, DEFINICIÓN DE LA ENTIDAD. [Consulta: 20-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2N2544d>

VIAR OLLOQUI, J. 2008. “El Museo de Bellas Artes de Bilbao: primer centenario”. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 4, pp. 146-153. [Consulta: 12/08/2018]. ISSN 1698-1065. Disponible en: <https://bit.ly/2oghFpX>

VV.AA. 1999. *Museo de Bellas Artes de Bilbao: maestros antiguos y modernos*. Bilbao: Fundación BBK, pp. 8-47.

VV.AA. 2013. El diagnóstico sobre Santander y la cultura, elaborado por el sociólogo Javier Díaz; las perspectivas derivadas de la creación del Centro Botín; el 'anillo cultural' y el nuevo modelo urbano son el objetivo de esta ventana que abre EL DIARIO a la reflexión y la discusión. *El Diario Montañés*. [Consulta: 12-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2MXERng>

ZUBIAUR CARREÑO, F.J. 2005. *Curso de museología*. Gijón: Trea.



## APÉNDICE 1. Tabla comparativa entre el MAS y el Museo de Bellas Artes de Bilbao

(Fuente: elaboración propia con información extraída de diversas fuentes bibliográficas usadas en este trabajo.)

Características	SANTANDER	BILBAO
Nacimiento	1907 (inauguración 1908)	1908 (inauguración 1914 BB.AA.) 1924 (Moderno)
Origen	Alcalde, ayuntamiento.	Impulsado por instituciones filantrópicas, creado por el ayuntamiento y Diputación.
Nomenclatura	Biblioteca y Museo Municipales (1908)	Museo de Bellas Artes (1908)
	Museo Municipal de Pinturas (1947)	Museo de Arte Moderno (1924)
	Museo Municipal de Bellas Artes de Santander (MBAS, 1957)	Museo de Bellas Artes y de Arte Moderno de Bilbao (¿?)
	MAS   Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria (2011)	Museo de Bellas Artes de Bilbao (1945)

GRADO EN HISTORIA

Evolución	Museo generalista	Museo de Bellas Artes
	Museo local y regional	Museo de Arte Moderno (separado)
	Museo de Bellas Artes	Museo de Bellas Artes (incluyendo Arte Moderno y Contemporáneo)
	Museo de Arte Moderno y Contemporáneo	
Directores	José Simón Cabarga	Manuel Losada
	Fernando Zamanillo Peral	Aurelio Arteta (Museo de Arte Moderno)
	Responsables (1984-1989: Carmen Carrión Bolívar, Concepción García de la Torre, Gonzalo Román ayudado por Juan Suengas, Jesús Goya)	Crisanto de Lasterra
	Salvador Carretero Rebés	Javier de Bengoechea
		Jorge de Barandiarán
		Miguel Zugaza
Redes sociales	Facebook	Javier Viar Olloqui
		Miguel Zugaza
Espacios públicos	Facebook	Twitter, Facebook, Youtube
	Salas de exposición	Salas de exposición, archivo, biblioteca, auditorio, cafetería y tienda
Características	SANTANDER	BILBAO

## APÉNDICE 2. Medidas para mejorar el sector cultural en Santander

(Fuente: FUNDACIÓN SANTANDER CREATIVA. (2018). Santander: Fundación Santander Creativa, La Fundación, Plan director, Documento final (marzo 2018). [Consulta: 19-08-2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2pyoJ1j>)

OBJETIVO GENERAL: MEJORAR EL SECTOR CULTURAL DE LA CIUDAD		
	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: MEJORAR LA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: PROMOVER UNA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA POR LA CULTURA
MEDIDAS ESTRUCTURALES	1.1. Crear una Dirección Municipal de Cultura. 1.2. Dotar a la ciudad de un Servicio de Patrimonio Histórico	2.1. Fortalecer la Fundación Santander Creativa.
	1.3. Elaborar protocolos de buenas prácticas. 1.4. Definir, organizar, coordinar y diseñar la actividad de los centros culturales y de los centros cívicos de la ciudad. 1.5. Crear una página web de cultura de Santander 1.6. Facilitar las manifestaciones artísticas en espacios públicos y privados. 1.7. Elaborar el Libro Blanco del Patrimonio Cultural y la Historia de la Ciudad. 1.8. Catalogar, conservar y digitalizar los fondos. 1.9. Crear el Centro para interpretar y divulgar la historia de Santander. 1.10. Captar fondos europeos. 1.11. Promover una mancomunidad cultural. <i>1.12. Realizar el programa cultural de La Florida (nueva Biblioteca Municipal, nueva sede para el CDIS, ampliación del MAS, nuevos espacios culturales y rehabilitación integral de la Biblioteca Menéndez Pelayo).*</i>	2.2. Crear un programa municipal que realice una oferta cultural a los colegios de primaria e IES de Santander. 2.3. Crear un programa de apoyo a las empresas culturales. <i>2.4 Implantar una sede asociada al Museo Nacional de Arte Reina Sofía a través del Archivo Lafuente.*</i> <i>2.5 Poner en marcha la Fábrica de Creación.*</i>

\*Medidas en proceso de ejecución impulsadas por el equipo de gobierno del Ayuntamiento de Santander